WSPÓŁPRACA LOKALNYCH SAMORZĄDÓW Z PRZEDSIĘBIORCAMI W KRÓLESTWIE NIDERLANDÓW ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM REGIONU GELDRIA

Projekt „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem” finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Strategicznego Gospostrateg, realizowany przez konsorcjum w składzie: Województwo Kujawsko-Pomorskie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Nr umowy GOSPOSTRATEG1/385453/3/NCBR/2018

Hieronim Jędrzejewski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa 2020 r.

Wstęp 4

1. Informacja o kraju 6

2. Małe i Średnie Przedsiębiorstwa 9

2.1 Benchmark wskaźników 10

2.2 Organizacje wspierające przedsiębiorców 14

2.3 Formy prawne i organizacyjne działalności gospodarczej 16

2.4 Formy wsparcia finansowego dla MŚP 17

3. Lokalne samorządy 21

4. Charakterystyka prowincji Geldria 27

5. Podsumowanie 29

6. Bibliografia 31

Streszczenie:

W niniejszym raporcie dotyczącym Holandii zaprezentowana została sytuacja holenderskich przedsiębiorstw MŚP i lokalnych samorządów w oparciu o założenia realizacji projektu w części dotyczącej analiz relacji lokalnych samorządów z lokalną przedsiębiorczością. Struktura raportu obejmuje na wstępie ogólną prezentację gospodarki Holandii, charakterystykę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wraz z opisem uwarunkowań oraz występujących form wsparcia ich działalności a następnie przeprowadzenie analiz porównawczych w oparciu o benchmark przedsiębiorczości, innowacyjności i poziomu rozwoju regionalnego. Przedstawione zostały uwarunkowania działalności lokalnych samorządów wraz z charakterystyką ich działań w obszarze wsparcia biznesu w ujęciu lokalnym.

Wsparcie biznesu przez lokalne samorządy w Holandii odbywa się na różnych poziomach, od najszerzej stosowanych w badanych w niniejszym projekcie krajach rozwiązaniach systemowego wsparcia poprzez różnego rodzaju pośrednie instrumenty finansowe, uczestnictwo w dystrybucji środków strukturalnych, wykorzystanie mechanizmów finansowych w ramach zarządzania lokalnym budżetem i częstym wykorzystywaniem instrumentu w formie ulg podatkowych, wspieranie informacyjne, inicjatywy związane z tworzeniem przestrzeni dla rozwoju przedsiębiorczości, współpraca z biznesem, nauką i lokalną społecznością i wielu innych, po unikalne wspólne działania samorządu i biznesu w celu utrzymania standardu przestrzeni gminy. Takim przykładem są strefy inwestycji biznesowych w Amsterdamie w których podmioty gospodarcze na określonym obszarze, płacą składki na działania podnoszące jakość życia, środowiska i bezpieczeństwa na wyznaczonym terenie.

Na kształtowanie się kultury wzajemnej współpracy samorządów a także ich współpracy z wieloma innymi interesariuszami ekosystemu gospodarczego, silne odziaływanie ma także specyfika wodnego charakteru obszaru Holandii, związana z położeniem sporej części kraju na terenach leżących poniżej poziomu morza. Sytuacja ta jest związana z bezpośrednim zagrożeniem zalewania tych terenów i wymaga skoordynowanej współpracy na wielu poziomach organizacyjnych i zaangażowania różnych struktur w opracowywanie oraz wdrażanie niejednokrotnie złożonych projektów w celu zapobiegania oraz zmniejszania skutków potencjalnego zalewania tych terenów. Unikatową formą samorządów występujących w Holandii są samorządy wodne.

Interesującym przykładem budowania współpracy na poziomie gospodarczym jest budowanie silnej sieci powiązań międzynarodowych, które przejawia się w dużej ilości organizacji, promujących eksport towarów i usług. Większe ośrodki metropolitalne, poświęcają temu obszarowi znaczną uwagę i oferują usługi zwiększające swoją atrakcyjność a także same aktywnie uczestniczą w budowaniu sieci międzynarodowych powiązań.

Wstęp

Raport „Współpraca lokalnych samorządów z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Królestwie Niderlandów (Holandii) ze szczególnym uwzględnieniem regionu Geldria został opracowany w ramach projektu „Regiogmina” prowadzonego przez konsorcjum „Gosporegio”, którego liderem jest Województwo Kujawsko-Pomorskie we współpracy ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie oraz Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Niniejszy raport jest jednym z szesnastu opracowań z których każde zostało poświęcone jednemu państwu. Wybrano czternaście państw europejskich: Austria, Czechy, Dania, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Niemcy, Słowacja, Szwajcaria, Szwecja, Wielka Brytania i Włochy oraz dwa kraje spoza Europy i są to Stany Zjednoczone Ameryki Północnej oraz Korea Południowa.

Celem opracowania raportów jest zapoznanie się z praktykami współpracy samorządów lokalnych z przedsiębiorcami w wybranych krajach i w oparciu o nie, podjęcie próby zdefiniowania rekomendacji dla wspierania budowy mechanizmów współpracy lokalnych samorządów w Województwie Kujawsko-Pomorskim z biznesem, w szczególności z sektorem Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Opracowanie raportów zostało oparte o rekomendowane wskaźniki, sformułowane w opisie projektu „Regiogmina” gdzie na tle ogólnej charakterystyki ekonomicznej w każdym z krajów został wybrany i scharakteryzowany jeden region. Wskaźniki te określają zakres charakterystyki kraju oraz wybranego regionu w takich obszarach jak: uwarunkowania prawne i strukturalne działalności samorządów, mechanizmy kształtowania, finansowania i struktury ich budżetów, identyfikacji lokalnych instytucji otoczenia biznesu, standardów tworzenia mikrostref aktywności gospodarczej, standardów funkcjonowania administracji lokalnej na rzecz lokalnej przedsiębiorczości, standardów współpracy lokalnej przedsiębiorczości MŚP z kluczowymi firmami regionu, stosowanych instrumentów finansowych, zasady realizacji wzmacniania otoczenia infrastrukturalnego dla nowych obszarów aktywności gospodarczej, form i zakresu dystrybucji informacji gospodarczej dla przedsiębiorców, mechanizmów wsparcia na rynku pracy i szkolnictwa, form współpracy wzajemnej samorządów oraz

współpracy samorządów z przedsiębiorcami oraz form budowania ich wzajemnych relacji, podziału kompetencji władz lokalnych i przedsiębiorców dla rozwoju regionu, rozwiązań w obszarze infrastruktury komunikacyjnej, funkcjonowania lokalnych organizacji gospodarczych na poziomie gminy, istniejących lokalnych funduszy rozwoju gospodarczego, funduszy inwestycyjnych wchodzących w relacje z gminami i innych elementów uzupełniających obraz współpracy lokalnych samorządów z biznesem oraz wpływu na rozwój regionu w jakim funkcjonują.

Struktura raportu

Raport dotyczący Holandii złożony jest z niniejszego wstępu oraz czterech części, gdzie pierwsza część zawiera podstawowe informacje o kraju w oparciu o makroekonomiczne wskaźniki porównawcze. Część druga poświęcona została mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP), które zostały scharakteryzowane w oparciu o benchmark wskaźników przedsiębiorczości, innowacyjności i poziomu rozwoju regionalnego a także omówione zostały uwarunkowania strukturalne, organizacyjne i formy wsparcia finansowego. Trzecia część raportu została poświęcona omówieniu działalności lokalnych samorządów, ich strukturze administracyjnej, posiadanym kompetencjom, strukturze budżetu oraz współpracy i relacji lokalnych samorządów z biznesem. Czwarta część jest poświęcona charakterystyce regionu Geldria , której celem jest charakterystyka współpracy samorządów z MŚP w ujęciu lokalnym. Ostatnia, piąta część poświęcona jest wnioskom i rekomendacjom rozwiązań w budowaniu i rozwijaniu współpracy dla samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z lokalnym biznesem.

1. Informacja o kraju

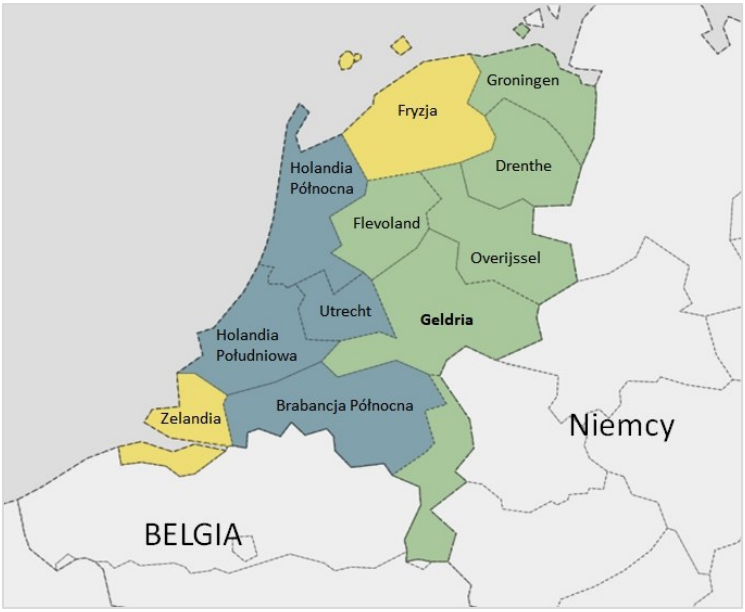
Oficjalną nazwą Holandii jest Królestwo Niderlandów[1] i jest krajem położonym w kontynentalnej, północno-zachodniej części Europy. Dosłownie Holandia oznacza „niższe kraje" i dotyczy Holandii Północnej i Holandii Południowej. Są to prowincje, charakteryzujące się topografią niskiego położenia w stosunku do poziomu morza. Około 50% obszaru tych prowincji leży na poziomie około 1 m n.p.m a 17%, tzw. polderów poniżej tego poziomu. Około 26% całego kraju leży poniżej poziomu morza a miejscowość Nieuwerkerk aan den IJssel znajduje się najniżej ze wszystkich poziomów depresji i leży na wysokości 6,76 m poniżej poziomu morza. Powierzchnia Holandii wynosi nieco ponad 41 500 km2 i graniczy z Belgią z którą lądowa długość granic wynosi 407 km i z Niemcami, wynoszącą 556 km. Ponadto, linia brzegowa z Morzem Północnym wynosi 642 km. Do Królestwa Niderlandów należą również leżące na Karaibach wyspy Aruba, Sint Maarten oraz Curacao. Populacja Holandii wynosi 17,2 mln mieszkańców. Stolicą kraju jest Amsterdam, który jest jednym z najważniejszych portów świata oraz największym z holenderskich miast (ok. 825 tys. mieszkańców). Inne duże miasta, to Rotterdam (ok. 625 tys.), Haga (ok. 515 tys.), Utrecht (ok. 335 tys.), Lejda (ok. 120 tys.) i mniejsze znane miasta, takie jak Eindhoven, Groningen, Breda i inne. W Amsterdamie tylko około 50% ludności to rodowici Holendrzy. Pozostała część, to mieszkańcy około 180 narodowości wśród których największe mniejszości narodowe, to Marokańczycy (ponad 72 tys.), Turcy (ponad 41 tys.), Brytyjczycy (ponad 12 tys.), Polacy (ponad 5 tys.) i inne. Amsterdam słynie między innymi z ilości rowerów (ok. 900 tys.). Jest miastem ze 165 kanałami na których znajduje się 2 500 łodzi mieszkalnych. Populacja rodowitych Holendrów w skali całego kranu, to około 80% ludności. Dużą mniejszość stanowią Europejczycy (około 6%), potem Turcy (ok. 2,4%), Marokańczycy (ok. 2,2%), Polacy (ok. 0,6%) i inni.

Podział administracyjny liczy 12 prowincji i są to: Drenthe ze stolicą w Assen, Flevoland (stolica Lelystad), Fryzja (Leeuwarden), Groningen (Groningen), Limburgia (Maastricht), Brabancja Północna (Hertogenbosch), Holandia Północna (Haarlem), Utrecht (Utrecht), Overijssel (Zwolle), Zelandia (Middelburg), Holandia Południowa (Haga) oraz Geldria ze stolicą w Arnhem, która zostanie scharakteryzowana w dalszej części niniejszego raportu. Ponadto, podział administracyjny wymienionych prowincji obejmuje 335 gmin oraz 3 gminy specjalne (Bonaire, Saba i Sint Eustatius) na

[1] Właściwą nazwą Holandii jest Królestwo Niderlandów. Holandia jest również nazwą regionów Holandii Północnej i Holandii Południowej w zachodniej części kraju. (Rysunek 1)

karaibskich terenach zamorskich. Pod względem powierzchni największe prowincje, to Brabancja Północna (4919 km2) i Geldria (4975 km2). Pozostałe prowincje obejmują obszary od 1386 km2 (Utrecht) do 3349 km2 (Fryzja). Pod względem ludności największe prowincje, to Holandia Południowa (ok. 3,5 mln), Holandia Północna (ok. 2,6 mln), Brabancja Północna (ok. 2,4 mln), Geldria (ok. 2 mln), następnie Zwolle, Utrecht i Limburgia z nieco ponad 1 mln mieszkańców każda oraz pozostałe prowincje z ilością mieszkańców poniżej 1 mln. Liczba ludności zamieszkujących gminy zamorskie wynosi około 20 tys. mieszkańców (Rysunek 1).

Rysunek 1. Podział administracyjny na prowincje Holandii



Źródło: oprac.własne w oparciu o narzędzie https://interactivetool.eu/RIS/RIS_2.html#

Holandia jest monarchią konstytucyjną. Głową państwa jest król, którym od 2013 roku jest monarcha Wilhelm Aleksander. Jego polityczna rola ograniczona jest do reprezentacji państwa poza granicami królestwa oraz mianowania szefa rządu, wyłanianego spośród reprezentantów zwycięskiej w wyborach parlamentarnych frakcji politycznej. Do największych z nich należą Partia Ludowa na rzecz Wolności i Demokracji (VVD), Partia Wolności (PVV), Apel Chrześcijańsko-Demokratyczny (CDA), Partia Socjalistyczna (SP), Partia Pracy (PvdA), Demokraci 66 (D66), Unia Chrześcijańska (CU), Zielona Lewica (GL) i pomniejsze frakcje. Władzę ustawodawczą stanowi dwuizbowy Parlament Staten-Generaal, składający się z Izby Wyższej Eesrte Kamer i Izby Niższej Tweede Kamer i ma swoją siedzibę w Hadze.

Kluczowe sektory gospodarki Holandii, to rolnictwo i ogrodnictwo, przemysł chemiczny, energetyczny i wodny, sektory wysokich technologii, nauk przyrodniczych i zdrowia, logistyki oraz sektory kreatywne, w tym między innymi architektura, moda i wzornictwo przemysłowe. Gospodarka Holandii, podobnie jak pozostałych krajów badanych w projekcie Gospostrateg, należy do najbardziej rozwiniętych gospodarek świata. Produkt krajowy brutto (PKB) w 2019 roku wyniósł ponad 902 mld USD. Po znacznych wzrostach PKB notowanych w latach 2016 do 2018 (od 784 mld do 915 mld USD) nastąpił niewielki spadek, co jest skutkiem spowolnienia wzrostu w całej Unii Europejskiej. Znajduje to odzwierciedlenie w PKB w przeliczeniu na głowę mieszkańca, które w 2019 roku wyniosło 52,000 USD, jednakże w porównaniu do roku poprzedniego pozostawało na tym samym poziomie[2]. W okresie ostatnich 10 lat tempo wzrostu gospodarki Holandii mieściło się w przedziale od -3,8% (2009) do 2,9% (2017). W 2019 roku wzrost ten wyniósł 1,7%[3].

Pięć największych przedsiębiorstw holenderskich do których należą Royal Dutch Shell, ING Group, Airbus LyondellBasell Industries zatrudnia prawie 377 tys. pracowników na całym świecie i osiągają łącznie przychody na poziomie 692 mld EUR.

Rynek pracy[4]

Liczba osób zatrudnionych w Holandii wynosi 8 798 000 pracowników i największą gałęzią gospodarki są usługi (83%). W przemyśle zatrudnionych jest 14,6% a w rolnictwie 1,8% osób. Najwięcej osób zatrudnionych w sektorze usług pracuje w opiece zdrowotnej i usługach socjalnych (17,8%), handlu (16,9%), administracji publicznej, bezpieczeństwie i obronie (6,8%) i edukacji (7,9%). W przemyśle, największa grupa osób jest zatrudniona w przetwórstwie przemysłowym (63%) i budownictwie (31,3%) (2019).[5] Poziom zatrudnienia w Holandii jest dość stabilny, jednak występuje znaczne zróżnicowanie tego poziomu w zależności od regionu. W latach 2011 – 2016 najwięcej stanowisk pracy powstało w północnej części Holandii a najmniej w regionie Geldrii.[6] (Rysunek 2)

[2]https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=68&pr.y=11&sy=2016&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=138&s=NGDP_RPCH%2CNGDPD%2CPPPGDP%2CNGDPDPC%2CPPPPC%2CPCPIPCH&grp=0&a=

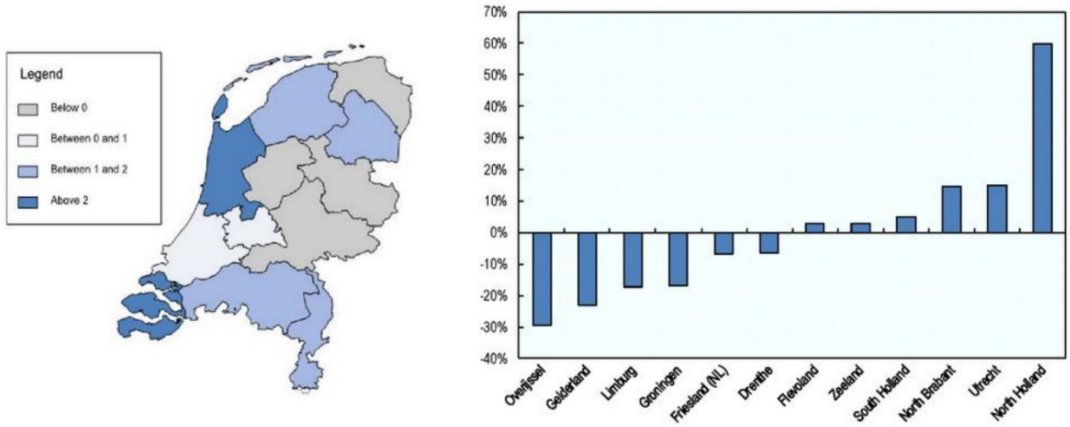
[3] https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm

[4] Zestawienie danych statystycznych zatrudnienia i bezrobocia w analizowanych krajach w okresie od 2005 do 2019 roku znajduje się w załączniku nr 1 'Rynek pracy'.

[5] https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-labour-force-statistics-2019_g2g9fb3e-en#page56

[6] https://read.oecd-ilibrary.org/employment/job-creation-and-local-economic-development-

Rysunek 2: Udział poszczególnych regionów Holandii w tworzeniu stanowisk pracy (2011 – 2016)



źródło: OECD Job Creation and Local Economic Development 2018

W 2018 roku w gospodarce holenderskiej było ponad 1 mln wolnych miejsc pracy a liczba miejsc pracy w stosunku do liczby osób poszukujących pracy jest wysoka Najwięcej nieobsadzonych etatów dotyczyło sektora budowlanego a pracodawcy, a najmniej w administracji publicznej. Największy przyrost miejsc prawy w najbliższych latach przewidywany jest w sektorze handlu detalicznego, opieki zdrowotnej i społecznej. W 2018 roku odnotowano spadek ilości osób pobierających zasiłek dla bezrobotnych o 14% z 303 000 do 261 000 osób w stosunku do poprzedniego roku.

2. Mikro, Małe i Średnie Przedsiębiorstwa

Holenderskie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa MKB (Midden- en Kleinbedrijf), zgodnie z definicją Unii Europejskiej, to przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 pracowników, których roczny obrót nie przekracza 50 mln EUR. W przypadku ustalania kwalifikacji holenderskiego przedsiębiorstwa MŚP w ramach dotacji przez Niderlandzką Izbę Handlową, kryterium osiąganych obrotów ustalane jest indywidualnie i limit obrotów określony jest do wysokości 40 mln EUR. Dynamika wzrostu ilości holenderskich małych i średnich przedsiębiorstw MKB w Holandii od 2016 roku wzrasta średnio o kilka procent i dla przykładu w okresie od 2016 do 2018 roku wyniosła 9% - z 1,09 mln do 1,19 mln. Największy udział MŚP w gospodarce holenderskiej mają sektory związane ze sprzedażą detaliczną i hurtową, usługami medialnymi, sztuką, hotelarstwem i gastronomią. Zatrudnienie w MŚP wzrosło o

2018_9789264305342-en#page226

około 6% w analogicznym okresie, co stanowi 63,8% (2018) wszystkich zatrudnionych i jest niższe od średniej w Unii Europejskiej, wynoszącej 66,6%. Wartość przychodów wypracowanych przez MŚP w 2018 roku wyniosło nieco ponad 240 mld EUR, co stanowi 62,3% przychodów i jest wyższe o prawie 6% od średniej unijnej. (Tabela 1)

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw oraz zatrudnienie w Holandii

Klasa	Ilość przedsiębiorstw NL	NL	EU28	Zatrudnienie NL	NL	EU28	NL Obroty EUR mld	NL	EU28
Mikro 1 - 9	1 137 686	95,6%	93,0%	1 660 985	28,0%	29,7%	78	20,2%	20,8%
Małe 10 - 49	41 997	3,5%	5,9%	1 061 186	17,9%	20,1%	67,9	17,6%	17,6%
Średnie 50 - 249	9 103	0,8%	0,9%	1 070 443	18,0%	16,8%	94,2	24,4%	18,0%
MŚP Total	**1 188 786**	**99,8%**	**99,8%**	**3 792 614**	**63,8%**	**66,6%**	**240,1**	**62,3%**	**56,4%**
od 250	1 824	0,2%	0,2%	2 148 445	36,2%	33,4%	145,3	37,7%	43,6%
TOTAL	**1 190 610**			**5 941 059**			**385,4**		

źródło: Small Business Act for Europe 2018

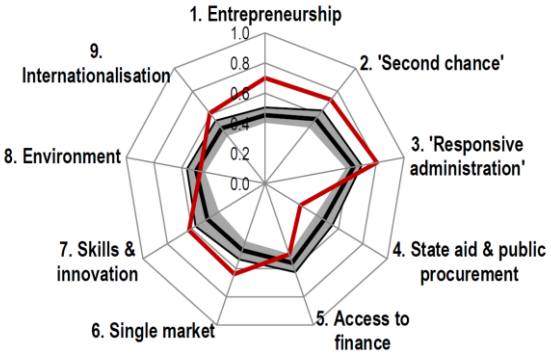
2.1 Benchmark wskaźników (SBA, DB, GEI, GII, REDI)

W raporcie Small Business Act for Europe (SBA) dla Holandii wskaźniki dotyczące poziomu przedsiębiorczości (entrepreneurship), umiędzynarodowienia (internationalisation), sprawności administracji (responsive administration), umiejętności i innowacji (skills and innovation), drugiej szansy (second chance) oraz poziomu integracji z rynkiem unijnym (single market) znacznie przewyższają średnie wartości wszystkich krajów UE. Natomiast wskaźnik dotyczący mechanizmów wsparcia dla przedsiębiorców oraz udziału MŚP w realizacji zamówień publicznych (state aid and public procurement) jest znacznie niższy od średniej w UE (Rysunek 3). W zakresie dostępu do finansowania (access to finance) oraz wskaźnika środowiskowego (environment) ich poziom jest podobny do średniej wartości unijnej.

Wskaźnik środowiskowy warto obserwować w kolejnych latach, gdyż Holandia jako jeden z niewielu krajów UE opracowały i rozpoczęły wdrażanie międzysektorowej umowy klimatycznej, która zakłada

zmniejszenie emisji CO^2 do 2050 roku z 85% do 95% oraz redukcję poziomu azotu i substancji polifluoroalkilowych w glebie.

Rysunek 3. Poziom przedsiębiorczości w Holandii na podstawie SBA



Źródło: Small Business Act for Europe dla Holandii

W raporcie Doing Business (DB 2020) Holandia plasuje się na pozycji 42 z wynikiem 76,1 za Danią (poz.5 – wynik 85,3), najwyżej ocenianą spośród badanych w projekcie Gospostrateg Regiogmina, a także za Polską (poz. 40 – wynik 76,4). Według DB, najniższe wskaźniki dotyczą dostępności do informacji kredytowej (poz. 119), procedur związanych z pozwoleniami na budowę (poz. 88) i ochrony inwestorów mniejszościowych (poz. 79). Wskaźnik handlu międzynarodowego plasuje Holandię na poz. 1 a wskaźnik dotyczący procedur związanych z niewypłacalnością na poz. 7 (Tabela 2).

Tabela 2. Wskaźniki Doing Business w Holandii

HOLANDIA	76,1
Starting a business	24
Dealing with construction permits	88
Getting electricity	58
Registering property	30
Getting credit	119
Protecting minority investors	79
Paying taxes	22
Trading across borders	1
Enforcing contracts	78
Resolving insolvency	7

źródło: Doing Business 2019

W stosunku do 2018 roku wskaźnik 'getting credit' uległ nieznacznej poprawie poprzez obniżenie minimalnej wysokości pożyczek ujawnianych przez bazy informacji biur kredytowych (credit bureau)[7]. W stosunku do 2017 roku poprawił się wskaźnik 'paying taxes', który wiąże się z obniżeniem kosztów stawek podatkowych płaconych przez pracodawców na ubezpieczenie zdrowotne, specjalne ubezpieczenie bezrobotnych oraz podatków od nieruchomości. Pozycja wskaźnika 'starting a business' z kolei uległa poprawie w stosunku do 2013 i 2014 roku.

Według raportu The Global Entrepreneurship Index (GEI) określających poziom rozwoju przedsiębiorczości, Holandia znajduje się na 11 miejscu (2018) z wynikiem 68,1 za Wielką Brytanią (poz. 4 - 77,8), Irlandią (poz. 8 – 73,7) i Szwecją (poz. 9 – 73,1). Najbardziej aktualne badanie z 2019 roku wskazuje uzyskanie lepszego wyniku w stosunku do roku poprzedniego i zajęcie pozycji 8 indeksu z wynikiem 72,3. Konstrukcja rankingu GEI opiera się na trzech grupach filarów takich jak aspiracje, zdolności i postawy przedsiębiorcze. Wśród tych ostatnich warto zwrócić uwagę na wskaźnik 'networkingu', którego wartość jest jedną z najniższych, znacznie poniżej wartości średniej krajów UE.

W najnowszym badaniu poziomu innowacyjności według badania The Global Innovation Index (GII) z 2019 roku, którego celem jest określenie warunków prowadzenia działalności w obszarze innowacji, Holandia znajduje się na pozycji 4 z wynikiem 61 za Szwajcarią (poz. 1 - 67,2), Szwecją (poz. 2 – 63,7) i Stanami Zjednoczonymi (poz.3 – 61,7). Od 2013 roku Szwajcaria niezmiennie zajmuje w tym badaniu pozycję 1, Szwecja 2 lub 3 a Stany Zjednoczone od 3 do 6. Wskaźnik innowacyjności Holandii lokuje ją w czołówce 10 najbardziej innowacyjnych gospodarek świata, niemniej istotne zmiany pozycji od 9 w 2016 roku do pozycji 2 w 2018 roku oraz spadek do pozycji 4 w 2019 roku może sugerować wpływ silnego systemowego stymulowania procesów innowacyjnych, które warto byłoby zbadać w odrębnych opracowaniach poświęconych czynnikom wpływającym na poziom innowacyjności. W ujęciu regionalnym innowacyjność Holandii wykazuje dość duże rozbieżności, gdzie najmniej innowacyjnym regionem jest Fryzja ze wskaźnikiem 83,8 a największym Utrecht ze wskaźnikiem prawie 135. Prowincja Geldria, zalicza się do grupy prowincji o wyższym wskaźniku innowacyjności (Tabela 3).

[7] Credit bureau, to firma gromadząca informacje dotyczące ratingów kredytowych osób fizycznych i udostępnia je firmom wydającym karty kredytowe i innym instytucjom finansowym.

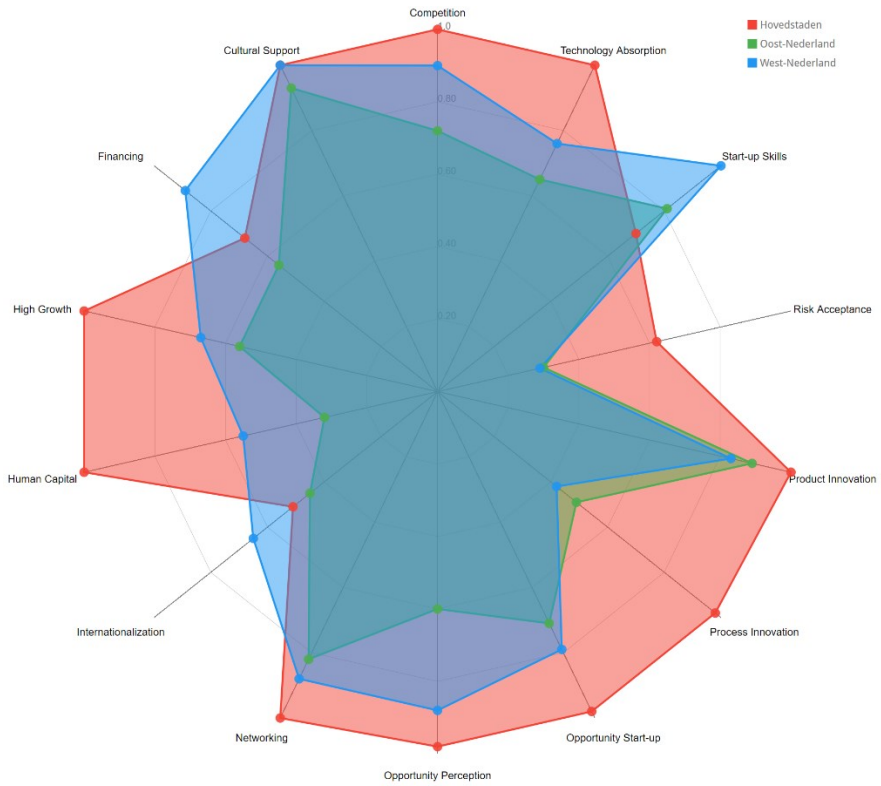
Tabela 3. Wskaźniki innowacyjności poszczególnych prowincji Holandii

Prowincja	Wskaźnik innowacyjności
Utrecht	134,82
Noord-Brabant	129,07
Noord-Holland	122,95
Zuid-Holland	121,47
Gelderland	**118,78**
Limburg	118,16
Groningen	113,33
Overijssel	109,43
Flevoland	104,78
Drenthe	95,84
Zeeland	86,34
Friesland	83,80

źródło: https://interactivetool.eu/RIS/RIS_2.html#

Indeks przedsiębiorczości regionalnej i rozwoju (The Regional Entrepreneurship and Development Index REDI) oparty na podziale Holandii na 4 regiony, najwyżej lokuje region zachodni ze wskaźnikiem 64,4, co plasuje ten region na 15 pozycji, następnie regiony południowy (wskaźnik 57 pozycja 38) i wschodni (wskaźnik 56,5 pozycja 39) i północny (wskaźnik 51,1 pozycja 53). Przyjmując dla najlepiej wypadających w rankingu REDI regionów Holandii za punkt odniesienia duński region Hovedstaden zajmujący pozycję 1 w tym zestawieniu, poziom rozwoju regionalnego Holandii wykazuje dużo niższe wskaźniki w obszarach przedsiębiorstw wysokiego wzrostu, kapitału ludzkiego i procesów innowacyjnych. Mniejsze różnice występują w obszarach akceptacji ryzyka, zastosowaniu technologii i konkurencyjności. Z kolei wskaźniki umiędzynarodowienia, instrumentów finansowania oraz umiejętności przedsiębiorstw typu startup są wyraźnie wyższe od wskaźników regionu Hovedstaden (Rysunek 4).

Rysunek 4. Porównanie wskaźników rozwoju regionów REDI zachodniego i wschodniego Holandii oraz duńskiego regionu Hovedstaden



źródło: http://blogs.lse.ac.uk/redi/compare-regions

Różnice występujące pomiędzy regionami zachodnim i wschodnim Holandii nie są już tak znaczące a podobny rozkład wskaźników może oznaczać dość zrównoważony rozwój poszczególnych regionów Holandii.

2.2 Organizacje wspierające przedsiębiorców

W Holandii przynależność do organizacji biznesowych jest dobrowolna. Przedsiębiorcy mogą skupiać się w wielu organizacjach lokalnych, ogólnokrajowych i międzynarodowych, branżowych, stowarzyszeniach, klubach biznesowych i w innych organizacjach. Najbardziej powszechne organizacje to omówione poniżej VNO-NCW, KVK i RVO. Ponadto, istnieje wiele biznesowych organizacji

międzynarodowych, co wynika z silnie rozwijanej sieci powiązań międzynarodowych holenderskiego biznesu.

Konfederacja Holenderskiego Przemysłu i Pracodawców (VNO-NCW)[8] jest największą organizacją pracodawców w Holandii i reprezentuje holenderski biznes na całym świecie. Do organizacji należy 160 branżowych stowarzyszeń, które reprezentują około 185 000 holenderskich przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów gospodarki w tym prawie wszystkie duże przedsiębiorstwa z czego ponad 80% to przedsiębiorstwa średnie. Zadaniem VNO-NCW jest wspieranie otoczenia biznesowego oraz budowanie dobrego klimatu inwestycyjnego. Organizacja działa głównie w obszarach edukacji, finansów publicznych, infrastruktury i środowiska poprzez kontakt z władzami publicznymi, związkami zawodowymi i organami pozarządowymi. Ma wpływ na ustawodawstwo poprzez opracowywanie nowych przepisów dotyczących biznesu oraz uczestnictwo w komitetach jak na przykład Radzie Społeczno-Gospodarczej (Sociaal-Economische Raad)[9], czy forum konsultacyjnym pracodawców i związków zawodowych Fundacja Pracy (Stichting van de Arbeid)[10].

Holenderska Izba Handlowa (Kamer van Koophandel, KVK)[11] pełni rolę rejestru handlowego (Handelsregister) oraz innych usług publicznych, wspierających przedsiębiorców w prowadzeniu działalności w szczególności w zakresie specjalistycznej wiedzy oraz dostępu do informacji, a także promowaniem regionalnego rozwoju gospodarczego. Biura KVK znajdują się w największych miastach we wszystkich prowincjach Holandii.

Holenderska Agencja Przedsiębiorczości (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland RVO)[12] jest agencją rządową działającą pod patronatem Ministerstwa Gospodarki i Polityki Klimatycznej i zajmuje się wsparciem przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i innych instytucji w tym budowaniem współpracy, tworzeniu sieci kontaktów oraz finansowaniem biznesu.

Spośród innych organizacji wspierających biznes warto wymienić szereg międzynarodowych izb i inicjatyw współpracy na całym świecie, takich jak Amerykańska Izba Handlowa (AmCham) założona w 1961 roku, Amsterdam American Business Club (AABC) - profesjonalna grupa sieci biznesowych do kontaktów między firmami holenderskimi i amerykańskimi, zrzeszająca około 1000 członków. Następnie Australian Business In Europe (ABIE) założona przez międzynarodową społeczność z

[8] https://www.vno-ncw.nl/
[9] https://www.ser.nl/en
[10] https://www.stvda.nl/en/labour-foundation
[11] https://www.kvk.nl/english/
[12] https://www.rvo.nl/over-ons

Holandii, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Belgii i innych dedykowana Australijczykom mieszkającym w Europie i Europejczykom szukającym możliwości biznesowych w Australii. Kolejnym przykładem jest Fundacja Club of Amsterdam skupiająca się na innowacjach w przemyśle. Przykładem grup biznesowych wspierających holendersko-brytyjskie relacje jest Commercial Anglo Dutch Society (CADS) z siedzibą w Amsterdamie. Następnie federacja European Professional Women's Network składająca się z około 15 kobiecych organizacji biznesowych. Liczne międzynarodowe izby handlowe, między innymi Chambre de Commerce et d'Industrie France Pays-Bas (CCI France Holandia) - Francuska Izba Handlowa w Holandii, Irlandzkie Stowarzyszenie Przedsiębiorców z Holandii (INBA) - The Irish Netherlands Business Association. Interesującym przykładem grupy biznesowej jest Junior Chamber International (JCI) Amsterdam International, skupiający profesjonalistów w wieku od 21 do 40 lat. Grupa ta w samej Holandii liczy 2500 członków oraz około 250 000 na całym świecie. Przykładem polskich relacji z biznesem holenderskim jest Holendersko-Polska Izba Gospodarcza skupiająca około 200 członków. Ponadto, Asociación Española de Profesionales en Holanda, czyli Hiszpańskie Stowarzyszenie Profesjonalistów w Holandii, skupiająca hiszpańskojęzycznych profesjonalistów z Hiszpanii i Ameryki Łacińskiej oraz The Swedish Chamber of Commerce, czyli Szwedzka Izba Handlowa. To tylko niewielka grupa organizacji wspierających biznes holenderski w wymiarach lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

2.3 Formy prawne i organizacyjne działalności gospodarczej

Najpowszechniejsze formy działalności gospodarczej w Holandii, to firmy jednoosobowe (ZZP) i spółki jawne (VOF). Ponadto, spółki kapitałowe jak spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (BV) i spółki akcyjne (NV) oraz spółki komandytowe (CV)[13].

Jednoosobowa działalność gospodarcza, czyli zelfstandig zonder personeel (ZZP) oznacza osobę samozatrudnioną bez personelu. To osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą (Eenmanszaak), która jest jedynym właścicielem firmy. Nie posiada osobowości prawnej, jest płatnikiem podatku dochodowego od osób fizycznych, posiada prawo do całości zysku od przychodów oraz odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania firmy.

[13] https://business.gov.nl/

Spółka jawna Vennootschap onder Firma (VOF) to spółka osobowa dwóch lub więcej osób fizycznych, która nie posiada osobowości prawnej. Nie jest wymagana forma pisemna spółki, jednakże dla celów związanych z określeniem praw i obowiązków wspólników warto taką umowę zawrzeć. Umowa może być sporządzona według wzorca lub u notariusza. Wspólnicy odpowiadają za obowiązania własnym majątkiem, proporcjonalnie do posiadanego udziału w spółce. Wspólnicy płacą podatek dochodowy od zysków tak jak osoby samozatrudnione.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Besloten Vennootschap (BV) jest spółką kapitałową i posiada osobowość prawną. Odpowiedzialność wspólników jest ograniczona do wysokości wniesionego kapitału, którego minimum wynosi 18 152 EUR. Powołanie spółki wymaga uzyskania zaświadczenia stwierdzającego brak przeszkód do prowadzenia działalności gospodarczej, wydawanego przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Aktem założycielskim jest umowa spółki w formie aktu notarialnego w języku niderlandzkim, która zawiera między innymi informacje na temat organów spółki, kompetencje członków zarządu, wysokość kapitału zakładowego, wartość udziałów w walucie EUR, zasady dzielenia zysków i strat i innych kwestii związanych z działalnością takich spółek określonych przez prawo. Podatki spółki kapitałowej od zysków do kwoty 22 689 EUR wynoszą 29% a powyżej tej kwoty, stawka wynosi 34,5%. Wszystkie nazwy firm BV muszą zaczynać się lub kończyć na BV.

Spółka komandytowa Commanditaire Vennootschap (CV) to firma posiadająca komandytariusza jako podmiot finansujący spółkę i komplementariusza, czyli jednoosobowego przedsiębiorcę, który potrzebuje wsparcia finansowego. Spółka nie wymaga rejestracji w rejestrze handlowym i opiera się na umowie partnerskiej, określającej czas trwania partnerstwa, podziału zysków i oczekiwań dotyczących wkładu finansowego.

Spółka akcyjna Naamloze Vennootschap (NV) posiada akcje, które mogą być przedmiotem obrotu na publicznym rynku akcji. Kapitał minimalny do powołania spółki akcyjnej wynosi 45 000 EUR.

2.4 Formy wsparcia finansowego dla MŚP

Rodzaj wsparcia holenderskich przedsiębiorstw MŚP oraz innowacji poprzez finansowanie działalności gospodarczej jest uzależnione od etapu ich rozwoju i można je uzyskać na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa. Dobór finansowania jest dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa i może być realizowany poprzez pożyczki, granty, dotacje, fundusze ale również poprzez różnego rodzaju ulgi podatkowe. Przedsiębiorstwa MŚP mają do dyspozycji prawie 260 różnego rodzaju programów,

gwarancji oraz dotacji[14]. W ramach dotacji finansowane są między innymi programy zatrudnienia oraz szkoleń pracowników, programy w zakresie badań i rozwoju, energii i środowiska, kultury i sztuki oraz projekty międzynarodowe. Ulgi podatkowe szczególnie stosowane są w przypadku przedsiębiorstw prowadzących projekty badawczo-rozwojowe. Przykładami są program WBSO[15] na obniżenie kosztów wynagrodzenia, którego budżet wynosi 1,281 mld EUR (na rok 2020) czy obniżenie podatków od zysków czerpanych z patentów (the innovation box tax relief). W grupie wsparcia znajdują się również programy na sfinansowanie nowego biznesu, wsparcia dla już działających przedsiębiorstw na zatrudnienie nowych pracowników i szkolenia oraz na zamknięcie działalności. Następną grupą są fundusze i pożyczki pochodzące z programów rządowych oraz prywatnych funduszy inwestycyjnych i banków. Obejmują one pakiet pożyczek, gwarancji pod pożyczki, mikropożyczki, fundusze wsparcia działalności zagranicznej, takie między innymi jak Fundusz Innowacji (MKB +) przeznaczony na komercjalizację pomysłów w produkty, usługi i procesy oraz programy typu Seed Capital i Fund-of-Funds. Ponadto, oferowane są mikropożyczki w wysokości do 50 000 EUR dla małych przedsiębiorstw i startupów. Ciekawą inicjatywą rządowa jest program udzielania zamówień Small Business Innovation Research (SBIR) na nowe produkty przeznaczony dla przedsiębiorstw pracujących nad szybkim wdrożeniem opracowywanych projektów na rynek. Wsparcie otrzymują w drodze konkursu na najlepsze projekty. Istotną częścią pakietów wsparcia finansowego jest wspieranie przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą za granicą lub poszukujących tam nowych rynków zbytu w programie Dutch Good Growth Fund, który poprzez fundusz Dutch Trade and Investment Fund (DTIF) finansuje projekty demonstracyjne oraz studia wykonalności dla MŚP działających w 66 krajach. Spośród innych funduszy oferowanych przez rząd warto wspomnieć o funduszu zalążkowym Seed Business Angel Fonds, przeznaczony dla innowacyjnych startupów z którego połowa funduszy pochodzi od prywatnych inwestorów (udziałowców funduszu) a połowa z Ministerstwa Gospodarki. Oferta funduszy pochodzących od prywatnych inwestorów i banków, to między innymi fundusze oferowane przez inwestorów skupionych w sieci aniołów biznesu[16], przeznaczone dla startupów, pre-startupów i przedsiębiorstw w początkowej fazie rozwoju w formie pożyczki lub przekazania udziałów w wysokości od 50 000 do 750 000 EUR. Dostępna jest coraz bardziej popularna forma pozyskania kapitału z kampaniach crowfundingowych, podczas których można uzyskać środki na finansowanie projektów w wysokości od 20 000 do 200 000 EUR. Inną ciekawą formą finansowania dla przedsiębiorstw MŚP jest giełda handlowa NPEX online bez udziału banków i innych pośredników, poszukujących kapitału na

[14] https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer
[15] https://www.bdo.nl/nl-nl/diensten/belastingadvies/innovation,-grants-incentives/wbso
[16] http://www.bannederland.nl/

wzrost od 500 000 do 10 000 000 EUR poprzez emisje akcji i obligacji. Giełda NPEX jest regulowanym przez prawo bankowe i licencjonowanym przez oficjalny organ nadzoru finansowego (Autoriteit Financiële Markten AFM) źródłem pozyskiwania kapitału.

W ramach funduszy gwarancyjnych oferowanych przedsiębiorcom należy wspomnieć o programie rządowym SME Credit Guarantee (BMKB)[17], przeznaczonym w szczególności dla tych przedsiębiorców, którzy nie posiadają wystarczających zabezpieczeń dla uzyskania kredytu. Budżet funduszu wynosi 665 mln EUR i posiada gwarancje rządowe w wysokości 90%. Pożyczki zabezpieczone przez fundusz wynoszą do 1,5 mln EUR. Następnie program gwarancji rządowych w którym rząd udziela poręczenia na część pożyczki dla MŚP, nie posiadających wystarczającego zabezpieczenia w postaci nieruchomości lub urządzeń. Gwarancja Garantie Ondernemingsfinanciering (GO)[18] dla średnich przedsiębiorstw, które chcą uzyskać kredyt z gwarancją. W związku z pandemią koronawirusa, ilość środków funduszu została podniesiona do 10 mld EUR a wysokość gwarancji dla MŚP zwiększona z 50% do 90%. Regionalne programy wsparcia realizowane są przez Agencje Rozwoju Regionalnego (Regionale ontwikkelingsmaatschappij ROM), których celem jest wzmocnienie regionalnych gospodarek oraz inwestycje w sektorze prywatnym, zwiększanie atrakcyjności regionalnej i promowania lokalizowania nowych przedsiębiorstw w danej prowincji. Ich działalność finansowana jest w większej części z budżetu centralnego a środki przeznaczane na finansowanie innowacyjnych projektów, przedsiębiorstw szybkiego wzrostu w ramach funduszy venture capital oraz zagospodarowanie starych parków przemysłowych i nowych terenów pod działalność biznesową. W Holandii znajduje się siedem ROM-ów, które zostały utworzone przez Ministerstwo Gospodarki i Polityki Klimatycznej (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat EZK) i są to Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij NOM działającej w prowincjach Fryzja, Drenthe i Groningen, Agencja Horizon dla prowincji Flevoland, Agencja Limburgs Instituut voor Ontwikkelings Financiering (LIOF) w prowincji Limburgia, Agencja Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) w Brabancji Północnej, Innovation Quarter w prowincji Holandii Południowej, Agencja Impuls w prowincji Zelandia oraz Agencja OostNL w prowincji Overijssel i Geldria. Każda prowincja ma do dyspozycji własny budżet a preferowane obszary wsparcia i finansowania przedsiębiorstw zależą od polityki regionalnej. Według danych holenderskiego Ministerstwa Gospodarki w ROM-ach znajduje się 306 przedsiębiorstw (2018) a kapitał w nie zainwestowany wyniósł ponad 223 mln EUR. Pełna charakterystyka struktury inwestycji w agencjach

[17] https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/credit-guarantee-smes-bmkb
[18] https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/garantie-ondernemingsfinanciering-go/deelnemen-als-ondernemer/kenmerken-go-financiering

ROM znajduje się na stronach rządowych[19], które pełnią istotną rolę w zakresie dystrybucji informacji gospodarczej. Innymi przykładami form i zakresu dystrybucji informacji gospodarczej są między innymi strona zawierająca pełne zestawienie programów wsparcia dla przedsiębiorstw publikowana w języku angielskim, co znacznie ułatwia dostęp i pozyskanie niezbędnych informacji i wiedzy osobom nie znającym języka niderlandzkiego na temat przedsiębiorczości oraz dostarcza pełen obraz ekosystemu biznesowego w Holandii[20]. Jest to strona rządowej Agencji Przedsiębiorczości (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland RVO), utworzonej przez Ministerstwo Gospodarki. Wszelkie informacje z podziałem na programy według branż, sektorów, poziomu rozwoju biznesu, form finansowania innych kategorii również w języku angielskim znajdują się w przeglądarce[21], która ponadto umożliwia zaprojektowanie biznesu od podstaw po finansowanie i wdrożenie[22]. Kanały dystrybucji informacji o strukturalnych regionalnych programach operacyjnych dla Geldrii znajdują się także na stronach UE, a przykładem jest strona Euro-Access[23], gdzie znajdują się między innymi informacje na temat programu ROP Oost-Nederland ERDF, dedykowanego wschodniej części Holandii w której znajduje się prowincja Geldria, przeznaczony dla instytucji badawczych oraz przedsiębiorstw MŚP oraz większych, a także uniwersytetów, skoncentrowanych na wzmacnianiu potencjału w zakresie badań naukowych i innowacji, z elementem wspierania gospodarki niskoemisyjnej.

W zakresie elektronicznej dystrybucji informacji w wymiarze lokalnym są strony internetowe miast i gmin. Informacja dla biznesu umieszczona na stronie miasta Amsterdam[24], obejmuje szereg informacji na temat wsparcia w zakresie finansowania, porad i coachingu, podatków lokalnych dla przedsiębiorców niezbędnych do prowadzenia działalności zezwoleń oraz dostępności i oferty przestrzeni biznesowej, nieruchomości i parków biznesowych. Ponadto, znajdują się tam informacje na temat bieżących projektów realizowanych przez gminę oraz zasad współpracy w ramach zamówień publicznych. Miasto Amsterdam poprzez Amsterdam Trade & Innovate oferuje przedsiębiorcom z regionu metropolitalnego współpracę z innymi krajami, organizując misje handlowe między innymi do Azji, Ameryki Północnej i w Europie w obszarach inteligentnego miasta oraz sektorach rolno-spożywczym i kreatywnym. Amsterdam oferuje program „bezpieczny biznes", który promuje zwiększanie bezpieczeństwa miasta poprzez subsydia na różne platformy bezpieczeństwa. Istotne

[19] https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/beleidsinstrumenten/roms
[20] https://business.gov.nl/online-tools/
[21] https://english.rvo.nl/subsidies-programmes
[22] https://business.gov.nl/starting-your-business/checklists-for-starting-a-business/how-to-start-a-business-in-the-netherlands-a-checklist/
[23] https://www.euro-access.eu/calls/rop_oost-nederland_erdf_2014-2020
[24] https://www.amsterdam.nl/ondernemen/

informacje dla planowania własnego biznesu w mieście zawarte są w programie wizja Amsterdamu na lata 2018 – 2026, która przedstawia plany rozwoju poszczególnych dzielnic. Amsterdam przedstawia również strategię biznesową na lata 2020 – 2030, której celem jest utrzymanie wystarczającej ilości przestrzeni dla przedsiębiorstw MŚP w branżach rzemieślniczo-produkcyjnej, logistycznej i usługowej. W kontekście Brexitu, znajdują się tam również informacje dotyczące konsekwencji wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej dla lokalnej przedsiębiorczości. Bardzo ciekawą inicjatywą Amsterdamu są Strefy Inwestycji Biznesowych (BIZ), polegających na prowadzeniu wspólnych inwestycji przez przedsiębiorców i / lub właścicieli podnoszących jakość swojego otoczenia biznesowego. Podmioty te, znajdujące się na wyznaczonym obszarze takim jak na przykład ulica płacą składki, które wypłacane są stowarzyszeniu lub fundacji BIZ w formie dotacji na działania, których celem jest poprawa jakości życia, środowiska czy bezpieczeństwa na wyznaczonym terenie. Obecnie w Amsterdamie znajduje się 65 takich obszarów. Wysokość opłat ustalana jest przez każdy BIZ indywidualnie i wynosi od 95 do 2 500 EUR rocznie, przy czym z opłaty zwolnione są szkoły, powierzchnie magazynowe i biura, znajdujące się powyżej poziomu ulicy. Informacje na temat przestrzeni biznesowych wskazują bieżącą ofertę nieruchomości komunalnych, lokalizacji 60 inkubatorów dla przedsiębiorstw oraz brokerów powierzchni Stadsloods, pomagających w znalezieniu odpowiedniego miejsca na działalność gospodarczą i informacji o oferowanych powierzchniach biznesowych. Na stronie znajdują się również informacje dotyczące większych obszarów takich jak Port Amsterdam, parku biznesowego w obrębie lotniska Schiphol, Parku Naukowego Amsterdam, osiedla Zuidas i innych dużych projektów.

3. Lokalne samorządy

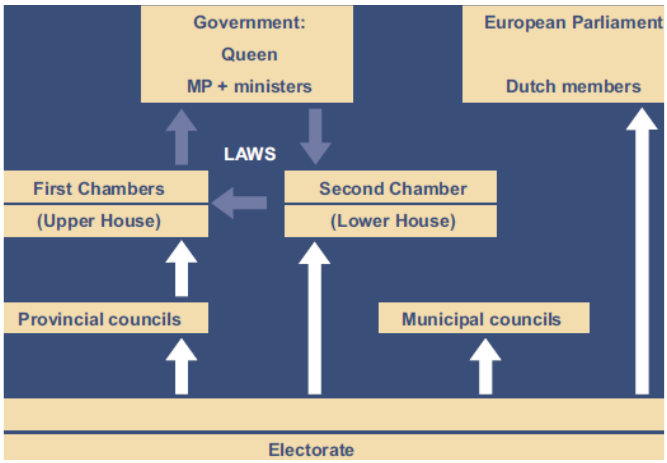
Struktura organizacyjna lokalnych samorządów

Podstawy nowoczesnych samorządów lokalnych w Holandii zapoczątkowane zostały w XIX wieku Aktem Prowincjonalnym z 1850 roku oraz Aktem Municypalnym, wprowadzonym rok później, które to nadały gminom uprawnienia pozwalające na samodzielne zarządzanie. Doprowadziło to do decentralizacji i znacznego wzmocnienia roli samorządów. Władza wykonawcza w Holandii sprawowana jest na trzech poziomach – rządu w skład którego wchodzi premier i ministrowie oraz monarcha, administracji prowincji z komisarzem królowej oraz na poziomie gminy z burmistrzem i zarządem gminy. (Rysunek 5)

Władza centralna sprawowana przez rząd składa się z 11 ministerstw. Władzę wykonawczą prowincji sprawuje Zarząd Prowincji (Gedeputeerde Staten) powoływany przez Radę Prowincji (Provinciale Staten), której kadencja trwa 4 lata i wybierana jest w wyborach bezpośrednich. Największą ilość miejsc w tych władzach zajmują przedstawiciele ogólnokrajowych partii politycznych.

Do zadań prowincji należy nadzór między innymi nad transportem publicznym, infrastrukturą, ekonomią, planowaniem przestrzennym, budownictwem i innymi. W systemie podziału władzy, pełni rolę koordynatora między administracją centralną i gminną. Ich zadaniem jest także sprawowanie kontroli nad gminami w obszarach finansowym, w szczególności budżetu oraz prawodawstwa. Realizacja zadań odbywa się poprzez komisje, jednakże kompetencje Rad Prowincji ograniczone są uprawnieniami wydanymi przez rząd. Wszystkie 12 prowincji różnią się wielkością, ilością ludności oraz liczbą gmin. Liczebność członków Rady jest zależna od populacji danej prowincji i tak na przykład w najbardziej zaludnionej Holandii Południowej Rada ma 55 członków, natomiast w najmniej zaludnionej Flevoland ich liczba wynosi 41. Budżet prowincji w 95% pochodzi z budżetu centralnego.

Rysunek 5. Struktura władzy w Holandii



źródło: Local Governments in the Netherlands, The Association of Netherlands Municipalities 2019

Gminy jako podstawowe jednostki terytorialne posiadają większą autonomię niż prowincje, co wiąże się miedzy innymi z większą ilości kompetencji w obszarach budownictwa mieszkaniowego i planowania przestrzennego oraz gospodarki komunalnej, edukacji, opieki społecznej i innych. Władzę gminy stanowi Rada Gminy (Gemeenteraad) oraz Zarząd (Wethouders) z burmistrzem na czele (Burgemeester). W skład władz wchodzą także ławnicy (College van Burgemeester en Wethouders

B&W), którzy są wybierani przez Radę Gminy. Wybór burmistrza jest przywilejem królowej i jednym z ważniejszych jej obowiązków. Burmistrz zajmuje się nadzorowaniem i funkcjonowaniem administracji gminy w imieniu i na rzecz monarchy i mianowany jest na mocy dekretu królewskiego na okres 6 lat. Do zadań burmistrza należy również reprezentowanie gminy podczas oficjalnych uroczystości oraz czuwanie nad przestrzeganiem prawa ustanawianego przez zarząd i radę gminy. Posiada jednocześnie prawo do zmian w uchwałach przez te ciała ustanawianych. Ciałem nadrzędnym w stosunku do władz gminy jest zarząd prowincji, którego zadaniem jest kontrolowanie realizacji wyznaczonych zadań, zarządzania majątkiem gminy oraz zatwierdzanie budżetu.

System finansowy i struktura budżetu lokalnych samorządów

Budżet gmin jest kontrolowany bezpośrednio przez komisarza prowincji a sprawozdania finansowe gminy zatwierdzane są przez władze prowincji. Całkowity budżet wszystkich holenderskich gmin łącznie wynosi około 57 mld EUR[25]. Struktura przychodów gmin dzieli się na dotacje (gemeentefonds), fundusze celowe (specifieke uitkeringen) i podatki. Około 70% budżetu pochodzi z subwencji rządowych przekazywanych do funduszu gminnego. Dodatkowe przychody gmin pochodzą z lokalnych podatków gminnych od przedsiębiorstw komunalnych i nieruchomości (Tabela 4).

Tabela 4. Struktura finansowa budżetu lokalnych samorządów

Wydatki	% PKB	% Budżet centralny	% Budżet samorządów
Inwestycje	1,9 %	64,4	13,2%
Wydatki bieżące	12,2%	-	85,4%
Koszty zatrudnienia	5,8%	62,2%	40,3%
Wydatki całkowite	**14,3%**	**30,5%**	**100%**

źródło: OECD wg danych z 2013 r.

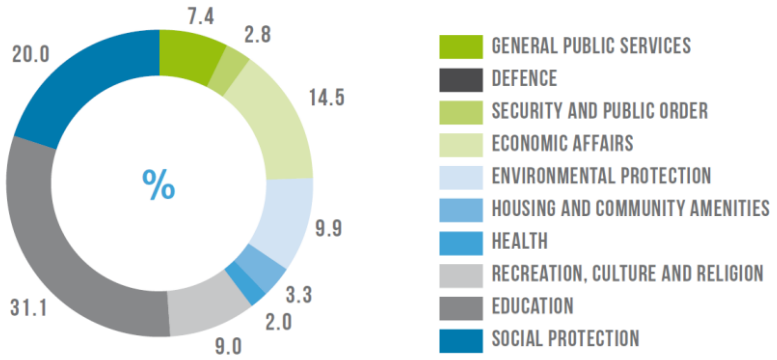
Rada gminy sama podejmuje decyzję o podziale dotacji, która wykorzystywana jest między innymi na utrzymanie gminnej infrastruktury oraz świadczenie usług socjalnych a także wdrożenie polityki

[25]Local Governments in the Netherlands, The Association of Netherlands Municipalities 2019

bezpieczeństwa i ochrony. Podział powinien zapewniać równy poziom usług i opiera się na ważonym systemie alokacji w zależności od liczby mieszkańców (Rysunek 6).

System ten wspierany jest przez zestaw około 90 kryteriów alokacji. Gminy mają prawo do pobierania podatków lokalnych, w tym podatków od nieruchomości, podatków związanych z turystyką i mogą być one przeznaczone na dowolny cel. Jednak przyjmowane opłaty administracyjne można wykorzystać jedynie na pokrycie kosztów związanych z usługą jakiej te opłaty dotyczą. W porównaniu z innymi krajami, biorąc pod uwagę kompetencje i zadania im wyznaczone, gminy holenderskie osiągają stosunkowo niewielkie przychody z podatków lokalnych. W przypadku deficytu rada gminy decyduje o podejmowanych cięciach budżetu, natomiast w przypadku nadwyżki, rada podejmuje decyzje o podwyższeniu rezerw, które mogą być przeznaczone na obniżenie podatków lub na projekty krótkoterminowe. Budżet gmin jest kontrolowany bezpośrednio poprzez komisarza prowincji a sprawozdania finansowe gminy zatwierdzane są przez władze prowincji.

Rysunek 6. Struktura wydatków samorządów w Holandii



źródło: Netherlands, OECD

Według stanu z 1 stycznia 2018 roku w Holandii jest 380 gmin a średnia liczba ludności przypadająca na gminę wynosi około 43 500 mieszkańców.

Formy współpracy samorządów

Współpraca i relacje samorządów w Holandii mają w pewnym stopniu swoje źródła w uwarunkowaniach wynikających z ukształtowania geograficznego Holandii, wymuszających szczególne działania gospodarcze i administracyjne. Ilość wody pokrywająca Holandię wynosi niecałe 18,5% powierzchni całego kraju, wynoszącej niecałe 34 000 km2 nie licząc wody morskiej. Dla porównania,

na podobnym obszarze leży województwo mazowieckie i woda zajmuje tam około 2,5% powierzchni. Położenie części terytorium Holandii na terenach depresji, poniżej poziomu morza, wymusza konieczność poszukiwania korzystnych rozwiązań i kształtowania relacji na wszystkich poziomach administracyjnych z uwzględnieniem uwarunkowań gospodarczych. Historycznie tendencje władz w kierunku dominowania na różnych poziomach administracji wynikało z odmiennych interesów poszczególnych gmin i ich położenia. Obecnie, pomimo rywalizacji regionalnych wynikających z różnic w zamożności, system administracyjny podporządkowany jest wspólnym interesom gospodarczym i skoordynowany ustawodawstwem uwzględniającym te interesy. Relacje te regulowane są przez konstytucję, ustawy o prowincjach oraz gminach i finansach. Ze względu na wyjątkowe znaczenie wody w Holandii, specjalną rolę administrowania gospodarką wodną posiadają Watershap (Hoogheemraadschappen), organy władz regionalnych stanowiące jedną z najstarszych form samorządu lokalnego powstających od XIII wieku i odpowiedzialne za zarządzanie drogami i barierami wodnymi, poziomem i jakością wody. Instytucją zarządzającą gospodarką wodną jest powstała w 1798 roku Dyrekcja Generalna ds. Robót Publicznych i Gospodarki Wodnej (Rijkswaterstaat), która stanowi część Ministerstwa Infrastruktury i Gospodarki Wodnej. W całej Holandii jest 21 Watershap i ich podział wyznaczają dorzecza i wododziały. Zarządzają wszystkimi elementami infrastruktury wodnej takich jak wały, nasypy, groble, zapory, śluzy, tamy, przepompownie, dbają o utrzymanie stanów naturalnych terenu, zarządzają drogami wodnymi, poziomem wód oraz jakością wody pitnej. Formuła organizacyjna działalności tej instytucji jest podobna do rady miejskiej. Wybór władz zarządu generalnego dokonuje się w drodze wyborów odbywających się raz na 4 lata i składa się z przewodniczącego zarządu (Dijkgraaf) oraz członków zarządu (Heemraad).

Zasada współpracy wszystkich organów publicznych opiera się na równości, jednakże to rząd centralny ma pierwszeństwo przed przepisami władz lokalnych co oznacza, że musi istnieć spójność zasad oraz działań władz lokalnych z rządem centralnym. W celu jej zachowania władze lokalne wraz z rządem opracowały zasady współpracy zawarte w dokumencie stanowiącym nieformalną umową – międzyrządowy kod relacji - między rządem centralnym i władzami samorządowymi „Inter-Governmental Relationships Code" (BZK, 2005), stanowiącym formę kodu lub zasad organizowania stosunków międzyrządowych. Zasada tego kodu opiera się na nadrzędności „lokalnej, jeśli to możliwe oraz centralnej w razie potrzeby".

Rolę konsultacyjną, wspierającą władze w stosowaniu tej zasady w relacjach między władzami pełni Stowarzyszenie Gmin Holenderskich (Vereniging van Nederlandse Gemeenten VNG)[26]. Stowarzyszenie

[26] https://www.vngrealisatie.nl/

to jest organizacją założoną w 1912 roku i jej celem była potrzeba wymiany doświadczeń oraz wsparcia przedstawicieli gmin na szczeblu centralnym oraz wspólne zakupy węgla dla miejskich fabryk. Do Stowarzyszenia należy 355 holenderskich gmin i ich celem jest dzielenie się doświadczeniami i wiedzą, realizacja celów społecznych i wzmacnianie poziomu życia oraz obsługi mieszkańców gmin. Istotnym zadaniem organizacji jest wpieranie gmin w budowaniu społeczeństwa informacyjnego poprzez budowanie platform wymiany wiedzy. Wśród nich znajdują się platformy informacyjne dla wsparcia lokalnego biznesu. Organizacją reprezentującą władze samorządowe na poziomie prowincji jest Stowarzyszenie Prowincji Holandii (Interprovinciaal Overleg IPO) do której należą wszystkie 12 prowincji i podobnie jak w przypadku VNG, celem jej działania jest tworzenie platformy wymiany doświadczeń i wiedzy, dbałość o interesy prowincji, reprezentacja przed władzą centralną, Unią Europejską, współpraca ze Stowarzyszeniem Gmin Holenderskich, Związkiem Gmin Wodnych (Watershap) Unie van Waterschappen a także stymulowanie rozwoju i podejmowanie reform. Stowarzyszenie Unie van Waterschappen[27] jako organizacja, również reprezentuje gminy wodne na forach krajowych i międzynarodowych oraz stymuluje współpracę i wymianę wiedzy.

Od 1989 roku liczba gmin w Holandii spadła z 700 do 380 (2018), co według VNG ma związek z rozwojem technologii oraz decentralizacją władzy oraz powierzaniem zadań gminom. Poziom współpracy wszystkich typów samorządów oraz gmin sąsiadujących wzrasta, co wspierane jest regulacjami prawnymi. Z badań prowadzonych przez VNG wynika, że współpraca wpływa na poprawienie jakości usług komunalnych i obniża ich koszty działalności. Przykładami takiej współpracy są na przykład powołanie wspólnego organu Watershap oraz gmin w celu poboru podatków, współpraca gmin w obszarach zdrowia publicznego i przetwarzania odpadów. Wkład VNG w budowanie współpracy dotyczy zapewnienia platformy wymiany wiedzy między wszystkimi gminami. Przykładem nieformalnej sieci współpracy jest „Big 4" znana jako Randstad Holland, skupiająca 4 największe aglomeracje Holandii do których należą Amsterdam, Rotterdam, Haga i Utrecht oraz mniejsze miasta jak Haarlem, Dordrecht i Lejda w tym obszary wiejskie jak Groene Hart. Jest to konurbacja w której mieszka około 40% ludności Holandii. Stanowi policentryczną koncentrację miejską w której aglomeracje te posiadają własne centra. Randstad funkcjonuje głównie na poziomie czterech głównych wspomnianych powyżej miast. Jednym z istotnych celów jest budowanie wspólnego stanowiska w relacjach z rządem centralnym. Pod nazwą „G32" kryje się współpraca gmin posiadających ilość przekraczającą 100 000 mieszkańców. Kolejnym przykładem jest „P10", oznaczająca współpracę 10 największych gmin wiejskich. Ze względu na wodną specyfikę Holandii,

[27] https://www.uvw.nl/

gminy rzeczne współpracują ze wszystkimi innymi gminami holenderskimi a także z gminami transgranicznymi.

Według OECD, współpraca lokalnych samorządów z lokalnym biznesem jest kluczową siłą holenderskiej gospodarki regionalnej. Sprzyja temu budowa sieci konurbacji miast i wiąże się z krajową polityką gospodarczą, skupioną na silnym eksporcie i innowacjach pochodzących z małych i średnich przedsiębiorstw. Efekty gospodarcze osiągane są dzięki korzyściom skali oraz dobrej infrastrukturze, dzięki której gminy we współpracy z uczelniami oraz innymi jednostkami edukacyjnymi, dużymi przedsiębiorstwami oraz MŚP mogą wdrażać nowe i lepsze usługi dla biznesu. Współpraca ta obejmuje takie obszary jak budowanie klimatu współpracy dla lokalnego biznesu, rynku pracy, infrastruktury i edukacji. Służy temu rozwijanie parków biznesowych, których celem jest wspieranie hotelarstwa poprzez modernizację centrów miast, organizowanie współpracy gmin z lokalną przedsiębiorczością czy programy zagospodarowania pustostanów sklepów i biur, których pojawia się coraz więcej w związku z ich przenoszeniem do sfery wirtualnej.

4. Charakterystyka prowincji Geldria

Prowincja Geldria jest największą prowincją Holandii (4 968 km^2) i zajmuje prawie 15% powierzchni tego kraju. Populacja Geldrii wynosi nieco ponad 2,06 mln mieszkańców (2018), co stanowi 12% ludności kraju (Eurostat, 2019). Największe miasta, to Nijmegen i Apeldoorn. Stolicą prowincji jest Arnhem. Produkt krajowy brutto Geldrii, stanowi ponad 10% PKB Holandii i wynosi około 74 mld EUR (2017), a w przeliczeniu na mieszkańca wynosi 32 300 EUR (2017) i jest wyższe od średniej w Unii Europejskiej wynoszącej 30 000 EUR (2019) oraz niższe od średniej krajowej wynoszącej 38 400 EUR (2019)[28]. Stopa bezrobocia w Geldrii wynosi 3,3% (2018) i jest niższa od średniej krajowej oraz średniej w Unii Europejskiej. Najwyższy poziom zatrudnienia występuje w sektorze handlu hurtowego i detalicznego i wynosi 22,5%. Najniższe wskaźniki zatrudnienia występują w usługach finansowych (2,5%), informacji i komunikacji (2,8%)[29]. Na obszarze Geldrii znajduje się największy obszar leśny, obejmujący takie geograficzne regiony Veluwe, Betuwe i Achterhoek, co wpłynęło na silny rozwój kompetencji rolniczych tej prowincji, w szczególności innowacji w zakresie żywności. W porównaniu z

[28] https://knoema.com/atlas/Netherlands/Gelderland
[29] https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/gelderland

innymi prowincjami, niewielka jest obecność dużych przedsiębiorstw i dominują przedsiębiorstwa MŚP. W sektorze rolniczym działa ponad 15 000 przedsiębiorstw, które zatrudniają ponad 79 000 pracowników. Geldria jest drugim największym eksporterem produktów rolniczych na świecie. Spośród 40 największych firm produkujących żywność, 12 posiada swoje centra badawczo-rozwojowe. Największym ośrodkiem badawczym i pierwszą na świecie uczelnią rolniczą jest Uniwersytet Wageningen, założony w 1918 roku.

Prowincja Gelderland od 1993 roku utrzymuje stosunki partnerskie z województwem lubelskim a od 2008 roku są one bliźniaczymi regionami.

Wsparcie aktywności gospodarczej

Agencja Rozwoju Regionalnego (ROM) w prowincji Overijssel i Geldria (OostNL)[30] prowadzi projekty zintegrowane z polityką regionalną tej prowincji. Udziałowcami OostNL są Ministerstwo Gospodarki i Klimatu (54,6%), Prowincja Gelderland (29,8%), Prowincja Overijssel (13,2%), Uniwersytet Twente (2,4%) oraz Region Twente posiadający 1 udział. Partnerami są prowincje Gelderland i Overijssel, ministerstwa, gminy, przedsiębiorstwa rozwoju regionalnego, instytucje badawcze i uniwersytety, przedsiębiorstwa różnych sektorów, banki, prywatni inwestorzy, Izby Handlowe, fundacje i inne instytucje. Według raportu Gebiedsgerichte economische perspectieven en Regionaal Economisch Beleid Izby Niższej Parlamentu Holandii[31], dotyczącego współpracy z MŚP, projekty realizowane w tych prowincjach dotyczą między innymi wsparcia sektorów nanotechnologii, żywności, energii, instytutów badawczych, laboratoriów opieki zdrowotnej dla niepełnosprawnych, opieki rehabilitacyjnej, innowacji zdrowotnych i poprawy sektora zdrowia. Programy są realizowane między innymi w ramach Horyzont 2020 i Interreg Niemcy - Holandia, oferujący wsparcie dla projektów transgranicznych, których celem jest dążenie do budowania współpracy sąsiednich prowincji i ich ponadregionalne powiązania. Przykładem w tym obszarze są projekty mające na celu poszukiwanie rozwiązań w eliminowaniu barier związanych z terenem. W prowincji Geldria w ramach akceleratorów wzrostu dla Przedsiębiorstwa MŚP oferowane są programy wspierające nowe technologie oraz rozwój innowacyjnych produktów, usług i procesów oraz programy wspierające ekspansję międzynarodową oraz inicjatywy energetyczne

[30] https://oostnl.nl/nl
[31] https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2016Z11154&did=2016D23126

De Groeiversneller Zon, służące wsparciu poprzez doradztwo w zakresie rozbudowy infrastruktury paneli słonecznych na dachach firm.

Dystrybucja informacji gospodarczej dla MŚP na poziomie gmin, odbywa się poprzez ich strony internetowe w zakładkach poświęconych działalności gospodarczej. Na stronie internetowej Arnhem, stolicy prowincji Geldria w zakładce „Przedsiębiorcy", znajdują się wszelkie informacje dotyczące założenia działalności gospodarczej, przepisów regulujących działalność, informacje dotyczące niezbędnych zezwoleń, podatków od nieruchomości, obiektów do wynajęcia, zasad używania przestrzeni publicznej, pozwoleń na budowę, wsparcia gminy dla przedsiębiorców, informacji o przetargach i zasadach przetargów publicznych i innych wielu praktycznych informacji. Istnieje również możliwość komunikowania się z gminą poprzez stronę internetową, udostępniane są kontakty telefoniczne oraz adresy poczty elektronicznej lub bezpośrednie kontakty z urzędnikami[32]. Podobnie w zakładkach strony gminy Aalten we wschodniej części prowincji można znaleźć informacje o regionie przeznaczone dla przedsiębiorców oraz informacje dotyczące zasad funkcjonowania ekosystemu gospodarczego w gminie[33].

5. Podsumowanie

Celem opracowania raportu jest identyfikacja funkcjonujących różnego rodzaju mechanizmów na styku działalności i kompetencji lokalnych samorządów oraz przedsiębiorstw MŚP w Holandii. Metodologia opracowania została oparta na rekomendowanych wskaźnikach opisanych we wstępie i założeniu, że dla opisania tych mechanizmów niezbędne jest ukazanie tła gospodarczo-ekonomicznego i strukturalnego kraju oraz głębsza charakterystyka wybranego regionu.

Istotnym wskazaniem dla formułowania rekomendacji na podstawie rozwiązań stosowanych w Holandii wydaje się być obszar budowania współpracy samorządów na wszystkich poziomach władz lokalnych, gmin, prowincji, samorządu „wodnego" oraz władz centralnych. Istotną wartością tej współpracy jest dynamiczna wymiana doświadczeń i wiedzy pomiędzy gminami oraz poszukiwanie wspólnych obszarów usprawniania zarządzania usługami w celu podniesienia ich jakości oraz obniżenia kosztów ich działalności. Ciekawą formą współpracy jest konurbacja, która silnie wpływa na budowanie obszarów gospodarczych w oparciu o policentryczność centrów. Silna koncentracja specjalizacji

[32] https://www.arnhem.nl/Ondernemers
[33] https://ondernemersplein.kvk.nl/gemeente-informatie/aalten/

rolniczych oraz ośrodków innowacji w prowincji Geldria, stanowi przykład endogenicznego rozwoju z wykorzystaniem specyficznych cech regionu.

Badania dotyczące współpracy lokalnych samorządów z lokalnym biznesem wykazujące jej znaczenie jako kluczowej siły holenderskiej gospodarki regionalnej były podejmowane przez OECD. Wspomniana konurbacja jako czynnik zwiększający efekt skali w zakresie współpracy, pozwala na koncentrowanie centrów i wykorzystywanie ich potencjałów w projektach, gdzie zbiegają się ich interesy, przez co wpływają na zwiększenie zasięgu działań, obniżenie kosztów oraz zaangażowanie i współpracę samorządów, biznesu, uczelni i innych interesariuszy. Z kolei ścieżka rozwojowa Geldrii, związana z wykorzystaniem potencjału granicznego położenia sprzyja budowaniu współpracy transgranicznej a bogactwo regionu w obszary leśnie wykorzystywane jest w rozwijaniu kompetencji rolniczych i żywieniowych. Ciekawym wskazaniem dla budowania powiązań i współpracy jest wzrastająca decentralizacja oraz tendencja zmniejszania ilości gmin a przez zwiększania liczby mieszkańców w poszczególnych gminach.

6. Bibliografia

https://isme.ie/about/
http://www.businessregulation.ie/supports-for-business/
https://www.wiatrak.nl/45744/gospodarka-wodna-niderlandow
https://www.rvo.nl/over-ons/onze-organisatie
https://www.worldfoodinnovations.com/partners/province-of-gelderland/about
http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/begroting,kst248548_25.html
https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/en/
https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-government/news/dutch-local-government-financ
https://openspending.nl/provincie-gelderland/begroting/2020-0/lasten/categorieen/#value-desc
https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/gelderland
https://business.gov.nl/financing-your-business/funding-and-loans/funding-by-private-investors-or-banks/
https://www.capitalwaters.nl/the-funding-process/
https://english.rvo.nl/
https://business.gov.nl/
https://www.afm.nl/
https://www.government.nl/topics/enterprise-and-innovation/support-for-small-and-medium-sized-enterprises-smes
https://www.government.nl/topics/municipalities/municipalities-tasks
https://oostnl.nl/nl/wie-zijn-we
https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/beleidsinstrumenten/roms
https://ondernemersplein.kvk.nl/de-groeiversneller-gelderland/
https://ondernemersplein.kvk.nl/de-groeiversneller-gelderland/
https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/2014 2020/netherlands/2014nl16rfop002
https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/country-reports_en
https://data.oecd.org/netherlands.htm
https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=68&pr.y=11&sy=2016&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=138&s=NGDP_RPCH%2CNGDPD%2CPPPGDP%2CNGDPDPC%2CPPPPC%2CPCPIPCH&grp=0&a=
https://tradingeconomics.com/netherlands/gdp
https://www.worldeconomics.com/GrossDomesticProduct/Netherlands.gdp
https://www.ceicdata.com/en/indicator/netherlands/real-gdp-growth
https://data.worldbank.org/country/netherlands
https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm
https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/NLD/Year/2012/Summary
https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en
https://tradingeconomics.com/netherlands/unemployment-rate
https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/netherlands#
https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_10&plugin=1
https://knoema.com/atlas/Netherlands
https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy
https://www.gemconsortium.org/report

https://knoema.com/GII2018Aug/global-innovation-index-2019
https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report
https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-netherlands/
https://business.gov.nl/starting-your-business/choosing-a-business-structure/business-structures-in-the-netherlands-overview/
https://business.gov.nl/starting-your-business/checklists-for-starting-a-business/how-to-start-a-business-in-the-netherlands-a-checklist/
https://www.angloinfo.com/how-to/netherlands/working/starting-a-business/business-structures

Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

w ramach Programu Strategicznego Gospostrateg